

**KEPEMIMPINAN DALAM ASPEK PERANCANGAN, PENGURUSAN BERKESAN,
PENILAIAN, IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN DI KALANGAN PENGETUA
SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI SARAWAK**

TAY KOK HUI

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA 2001

**KEPEMIMPINAN DALAM ASPEK PERANCANGAN, PENGURUSAN
BERKESAN, PENILAIAN, IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN DI
KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI SARAWAK**

Kertas Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat pengijazahan Program Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

Oleh

Tay Kok Hui

November 2001

@Tay Kok Hui, 2001. Hak Cipta Terpelihara



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

Tay Kok Hui

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/ her project paper of the following title)

Kepemimpinan Dalam Aspek Perancangan, Pengurusan Berkesan,

Penilaian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Di Kalangan Pengetua

Sekolah Menengah Di Negeri Sarawak

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Tuan Haji Husin @ Ibrahim Mamat

Tandatangan
(Signature) : _____

Tarikh
(Date) : 19 November 2001

KEBENARAN MERUJUK KERTAS PROJEK

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia. Penulis bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti mempamerkan sebagai rujukan umum. Penulis juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penulis. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia adalah perlu jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok,

Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tahap persepsi pengetua terhadap perancangan, pengurusan berkesan, penilaian, iklim organisasi dan kepuasan serta perbezaan dalam aspek demografi di kalangan pengetua sekolah menengah di Sarawak. Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang rendah untuk kelima-lima faktor tersebut dari segi umur. Perbezaan antara faktor-faktor kepemimpinan dari segi jantina dan lokasi sekolah sama ada sekolah bandar ataupun sekolah luar bandar menunjukkan aras signifikan yang amat rendah untuk faktor perancangan, faktor pengurusan berkesan, faktor penilaian dan faktor kepuasan melainkan faktor iklim organisasi. Terdapat perbezaan dalam aspek perancangan pengetua untuk sekolah gred A dan sekolah gred B dengan nilai $P = 0.008$. Dalam pada itu, faktor pengurusan berkesan, faktor penilaian, faktor iklim organisasi dan faktor kepuasan menunjukkan tiada perbezaan dengan nilai $P = 0.081, 0.126, 0.182$ dan 0.853 . Dari segi pengalaman berkhidmat dan kursus profesional, kelima-lima faktor tersebut menunjukkan perbezaan yang signifikan. Akhir sekali, perbezaan dari segi kelulusan ikhtisas menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam faktor perancangan, faktor penilaian dan faktor kepuasan melainkan faktor pengurusan berkesan dan faktor iklim organisasi. Kajian ini mencadangkan supaya pengetua mengadakan aktiviti-aktiviti berfaedah bagi meningkatkan lagi keberkesanan dalam aspek perancangan, pengurusan berkesan, penilaian, iklim organisasi dan kepuasan. Di samping itu, Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak perlu memberi kursus pendedahan tentang kepemimpinan berkesan supaya mereka dapat mengenali dan memahami dengan lebih dekat akan kekuatan dan kelemahan yang ada pada tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan.

ABSTRAK

The aim of this study is to investigate the perception level of principals towards planning, effective management, assessment, organizational environment, self-satisfaction and differences of demography aspects among the principals of secondary schools in Sarawak. The findings revealed that there was a significant relation at low level between all the five factors in terms of age. The difference between leadership factors in terms of gender and school locations also demonstrated an extreme low level of significance for factors such as planning, effective management, assessment and satisfaction with the exception of organizational environment. There was a difference in the aspect of planning for principals in grade A school and grade B school, with P value equivalents to 0.008. Other factors such as effective management, assessment, organizational environment and satisfaction; each has shown no difference with the P equivalent to 0.081, 0.126, 0.182 and 0.853 respectively. As for experience in service and professional course, all the five factors showed significant differences among them. Finally, it has been found that the difference in terms of qualification gives a significant difference in the factors of planning, assessment and satisfaction with the exception of principals should organize beneficial activities to enhance the effectiveness of various environment and self-satisfaction. It is also suggested that there is a need for the Sarawak Department of Education to expose the principals with courses related to effective leaderships. This will in turn enable them to recognize their strengths and weaknesses in the kind of leadership they are currently practicing and will therefore make improvement where necessary.

Untuk ayah, ibu dan keluarga tersayang

PENGHARGAAN

Penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan ikhlas dan terima kasih kepada penyelia Tuan Haji Husin @ Ibrahim Mamat di atas segala bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar yang diberikan sepanjang tempoh penyediaan kertas projek sarjana ini. Penulis juga mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah atas kebenaran meluluskan pengjilidan kertas projek ini.

Kebeneran daripada Kementerian Pendidikan Malaysia serta Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak dihargai sepenuhnya kerana bantuan yang diberi membolehkan penulis menerima surat kebenaran untuk menjalankan kajian sebelum 26 Jun 2001. Ini sekaligus membolehkan penulis mengedarkan soal selidik tepat pada masanya.

Penulis merakamkan jutaan terima kasih kepada Yang Dipertua Persatuan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah Sarawak, Encik Christopher Wong atas kebenaran beliau untuk mengedarkan soal selidik ketika Persidangan Pengurusan Pendidikan Pengetua-pengetua Sekolah Menengah ke-36 diadakan di Hotel Rihga, Miri, Sarawak pada 26 hingga 29 Jun 2001. Bantuan daripada Tuan Pengerusi Majlis dalam persidangan tersebut iaitu Encik Nicholas Yii amatlah dihargai.

Kerjasama daripada pengetua-pengetua sekolah menengah di negeri Sarawak untuk menjawab soal selidik ini amatlah dihargai. Penulis merakamkan ribuan terima kasih kepada rakan seperjuangan Cik Hong Siok Lin yang telah banyak membantu menguraikan kemusykilan. Terima kasih juga ditujukan kepada panel pemeriksa dan pensyarah Sekolah Sains Kognitif dan Pendidikan, Universiti Utara Malaysia.

Akhir sekali, penghargaan juga ditujukan kepada semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam membantu menjayakan kertas projek ini.

KANDUNGAN

BAB PERKARA	MUKA SURAT
Pengakuan	i
Kebenaran Merujuk Kertas Projek	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Kandungan	vi
Senarai Jadual	vii
Senarai Singkatan	viii
Senarai Lampiran A-D	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Masalah	2
1.3 Penyataan Masalah	7
1.4 Persoalan Kajian	8
1.5 Objektif Kajian	8
1.6 Hipotesis Kajian	10
1.7 Batasan Kajian	11
1.7.1 Tempat Kajian	11
1.7.2 Sampel Kajian	11
1.8 Kepentingan kajian	11
1.9 Skop Kajian	13
1.10 Terminologi	14

BAB II SOROTAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	18
2.2	Kepemimpinan Pengetua	18
2.3	Perancangan	19
2.4	Pengurusan Sekolah Berkesan	22
2.5	Penilaian	28
2.6	Iklim Organisasi	29
2.7	Kepuasan Kerja	35
2.8	Pengalaman Bekerja	39
2.9	Kursus Profesional	41

BAB III METODOLOGI

3.1	Pengenalan	42
3.2	Rekabentuk Kajian	42
3.3	Populasi	43
3.4	Responden	44
3.5	Subjek Kajian	44
3.6	Instrumen Kajian	45
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	48
3.8	Analisis Data	48
3.9	Andaian	49
3.10	Kerangka Konseptual Kajian	51

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	52
4.2	Bahagian A: Latar Belakang Responden	53

4.2.1	Jantina	53
4.2.2	Gred Sekolah	53
4.2.3	Lokasi Sekolah	54
4.2.4	Pengalaman Berkhidmat	54
4.2.5	Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	55
4.2.6	Kelulusan Ikhtisas	55
4.2.7	Umur	56
4.3	Bahagian B: Analisis Persepsi Pengetua Terhadap Faktor-faktor Kepemimpinan	
	Persoalan Kajian 1	
4.3.1	Tahap Persepsi Pengetua Terhadap Perancangan	57
4.3.2	Tahap Persepsi Pengetua Terhadap Pengurusan Berkesan	57
4.3.3	Tahap Persepsi Pengetua Terhadap Penilaian	58
4.3.4	Tahap Persepsi Pengetua Terhadap Iklim Organisasi	58
4.3.5	Tahap Persepsi Pengetua Terhadap Kepuasan	59
4.3.6	Tahap Faktor Mengikut Pemeringkatan	60
4.4	Persoalan Kajian 2	60
4.5	Persoalan Kajian 3	63
4.6	Persoalan Kajian 4	65
4.7	Persoalan Kajian 5	68
4.8	Persoalan Kajian 6	71
4.9	Persoalan Kajian 7	74
4.10	Persoalan Kajian 8	77
4.11	Peratus Item Soal Selidik	81
4.12	Kesimpulan	82

BAB V PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	84
5.2	Rumusan Kajian	84
5.3	Perbincangan	85
5.4	Kesimpulan	120
5.5	Cadangan	121
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	123
Bibliografi		125
Lampiran A-E		142

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.6.1	Faktor-faktor Kepemimpinan dan Sebaran Item	47
3.6.2	Taburan Tiga Peringkat Skor Faktor-faktor Kepemimpinan	47
3.8.1	Jenis Analisis dan Alat Pengukuran Kajian	49
3.1.0	Kerangka Konseptual Kajian	51
4.2.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	53
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Gred Sekolah	53
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Lokasi Sekolah	54
4.2.4	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Berkhidmat	54
4.2.5	Taburan Responden Mengikut Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	55
4.2.6	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Ikhtisas	55
4.2.7	Taburan Responden Mengikut Umur	56
4.3.1	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Faktor Perancangan	57
4.3.2	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Faktor Pengurusan Berkesan	58
4.3.3	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Faktor Penilaian	58
4.3.4	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Faktor Iklim Organisasi	59
4.3.5	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Faktor Kepuasan Kerja	59
4.3.6	Analisis Tahap Faktor Mengikut Pemeringkatan Berdasarkan Skala Davis (1971)	60
4.4.1	Analisis Korelasi Perancangan Dari Segi Umur	60
4.4.2	Analisis Korelasi Pengurusan Berkesan Dari Segi Umur	61
4.4.3	Analisis Korelasi Penilaian Dari Segi Umur	61

4.4.4	Analisis Korelasi Iklim Organisasi Dari Segi Umur	62
4.4.5	Analisis Korelasi Kepuasan Kerja Dari Segi Umur	62
4.5	Panduan Tafsiran Skala Davis (1971)	63
4.5.1	Analisis Ujian t Perbezaan Persepsi Perancangan Dari Segi Jantina	63
4.5.2	Analisis Ujian t Perbezaan Persepsi Pengurusan Berkesan Dari Segi Jantina	64
4.5.3	Analisis Ujian t Perbezaan Persepsi Penilaian Dari Segi Jantina	64
4.5.4	Analisis Ujian t Perbezaan Persepsi Iklim Organisasi Dari Segi Jantina	65
4.5.5	Analisis Ujian t Perbezaan Persepsi Kepuasan Dari Segi Jantina	65
4.6.1	Analisis Anova Sehala Terhadap Perancangan Dari Segi Lokasi Sekolah	66
4.6.2	Analisis Anova Sehala Terhadap Pengurusan Berkesan Dari Segi Lokasi Sekolah	66
4.6.3	Analisis Anova Sehala Terhadap Penilaian Dari Segi Lokasi Sekolah	67
4.6.4	Analisis Anova Sehala Terhadap Iklim Organisasi Dari Segi Lokasi Sekolah	67
4.6.5	Analisis Anova Sehala Terhadap Kepuasan Dari Segi Lokasi Sekolah	68
4.7.1	Analisis Anova Sehala Terhadap Perancangan Dari Segi Gred Sekolah	69
4.7.2	Analisis Anova Sehala Terhadap Pengurusan Berkesan Dari Segi Gred Sekolah	69
4.7.3	Analisis Anova Sehala Terhadap Penilaian Dari Segi Gred Sekolah	70
4.7.4	Analisis Anova Sehala Terhadap Iklim Organisasi Dari Segi Gred Sekolah	70
4.7.5	Analisis Anova Sehala Terhadap Kepuasan Dari Segi Gred Sekolah	71

4.8.1	Analisis Anova Sehala Terhadap Perancangan Dari Segi Pengalaman Berkhidmat	71
4.8.2	Analisis Anova Sehala Terhadap Pengurusan Berkesan Dari Segi Pengalaman Berkhidmat	72
4.8.3	Analisis Anova Sehala Terhadap Penilaian Dari Segi Pengalaman Berkhidmat	73
4.8.4	Analisis Anova Sehala Terhadap Iklim Organisasi Dari Segi Pengalaman Berkhidmat	73
4.8.5	Analisis Anova Sehala Terhadap Kepuasan Dari Segi Pengalaman Berkhidmat	74
4.9.1	Analisis Anova Sehala Terhadap Perancangan Dari Segi Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	75
4.9.2	Analisis Anova Sehala Terhadap Pengurusan Berkesan Dari Segi Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	75
4.9.3	Analisis Anova Sehala Terhadap Penilaian Dari Segi Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	76
4.9.4	Analisis Anova Sehala Terhadap Iklim Organisasi Dari Segi Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	76
4.9.5	Analisis Anova Sehala Terhadap Kepuasan Dari Segi Kursus Profesional Yang Pernah Dihadiri	77
4.1.0.1	Analisis Anova Sehala Terhadap Perancangan Dari Segi Kelulusan Ikhtisas	78
4.1.0.2	Analisis Anova Sehala Terhadap Pengurusan Berkesan Dari Segi Kelulusan Ikhtisas	78
4.1.0.3	Analisis Anova Sehala Terhadap Penilaian Dari Segi Kelulusan Ikhtisas	79
4.1.0.4	Analisis Anova Sehala Terhadap Iklim Organisasi Dari Segi Kelulusan Ikhtisas	80
4.1.0.5	Analisis Anova Sehala Terhadap Kepuasan Dari Segi	

	Kelulusan Ikhtisas	80
4.1.1	Taburan Pilihan Jawapan Pengetua Mengikut Item-item Dalam Soal Selidik	81

SENARAI SINGKATAN

AS	-	Amat Setuju
ATS	-	Amat Tidak Setuju
JPN	-	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPD	-	Pegawai/Pejabat Pendidikan Daerah
S	-	Setuju
TS	-	Tidak Setuju
SPSS	-	Statistical Packages For Social Sciences

SENARAI LAMPIRAN**LAMPIRAN****TAJUK**

- | | |
|---|--|
| A | Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada
Kementerian Pendidikan Malaysia |
| B | Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada
Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak |
| C | Soal Selidik Kajian |
| D | Muka Hadapan Buku Program (Persatuan Pengetua
Sekolah Menengah Sarawak) |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kemajuan sains dan teknologi telah menyebabkan berlakunya perkembangan teknologi maklumat yang hebat di seluruh pelosok dunia. Ia membawa impak yang besar kepada kualiti manusia dalam semua bidang termasuklah pendidikan. Semua ini memberi kesan yang mendalam kepada kepemimpinan pengetua sebagai pengurus pendidikan di sesebuah sekolah. Menurut Ibrahim Mamat (1998), pengetua merupakan orang yang mengepalai atau mengetuai sekolah. Kepemimpinan yang diamalkan merupakan satu elemen yang kritikal dalam menentukan jatuh atau banggunya sesebuah sekolah itu. Seseorang pengetua tidak akan bertahan lama sekiranya anggota-anggota sekolah tidak lagi menghormati, menerima pengaruh, petunjuk dan arahnya.

Pengetua yang profesional, cekap dan dedikasi perlu berhadapan dengan perubahan-perubahan sosial dan teknologi yang pesat. Harapan masyarakat terutamanya ibu bapa dan pelajar semakin hari semakin tinggi. Untuk memajukan sesebuah sekolah atau melaksanakan proses perubahan di sekolah, kemahiran pengetua dalam bidang perancangan adalah perlu dan perlunya melihat kembali pelbagai tugas dan peranannya. Kemahiran dalam perancangan mengandungi kebolehan untuk membuat ramalan, mencari, menganalisis dan mentafsirkan maklumat, membuat program, mengadakan alat atau kaedah bagi melaksanakan program, menilai program dan mengkaji semula objektif. Demikianlah pendapat penulis seperti Drake dan Roe (1986), Cawelti (1984) dan Sergiovanni (1980) dalam Hussein (1993). Hal-hal sedemikian menjadi panduan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abu-Saad, I. (1995). The assessment of organisational climate in Bedouin Arab schools in Israel. *Educational Management and Administration*, 23, 260 - 270.
- Adams, D. (1988). Extending The Educational Planning Discourse: Conceptual And Paradigmatic Explorations. *Comparative Education Review*, 32, 400 - 415.
- Adkison, J. (1985). The Structure of Opportunity and Administrative Opportunities. *Urban Education*, 20, 327 - 347.
- Alspaugh, J. (1981). Accuracy of School Enrollment Projections Based Upon Previous Enrollments. *Educational Research Quarterly*, 6, 61-67.
- American Association of School Administrators. (1983). *Planning For Tomorrow's School*. Arlington, VA: Author.
- (1983). *Some Points to Consider When You Discuss Merit Pay*. Arlington, VA: Author.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, May, 142 - 175.
- Barnes, S. (1987). *The Development of the Texas Teacher Appraisal System*. Paper

presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Washington, DC. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 294323).

Barro, S. dan Lee J. W. (1986). *A Comparison of Teachers' Salaries in Japan and the U.S.* (ERIC Document Reproduction Service No. ED 273630).

Beck, L. (1992). Meeting Future Challenges: The Place of a Caring Ethic in Educational Administration. *American Journal of Education*, 100 (4), 254-296.

Black, S. (1993). How Teachers are Reshaping Evaluation Procedures. *Educational Leadership*, 51, 38-42.

Blase, J.J. (1987). Dimensions of ineffective school headship: The teachers' perspective. *The Journal of Educational Administration*, 25(2), 193-213.

Boyd, W. (1992). The Power of Paradigms: Reconceptualizing Educational Policy and Management, *Educational Administration Quarterly*, Vol.28, no. 4, pp. 504-28, November.

Boyd, W. & Crowson, R. (1981). The Changing Conception And Practice of Public School Administration. *Review of Research in Education*, 9, 311 – 373.

Brown, D. (1991). *Decentralization: The Administrator's Guidebook To School District Change*. Newbury Park, CQ: Sage.

- Cameron K.S. (1984). The Effectiveness of Ineffectiveness. *Research in Organizational Behaviour*, 6: 235.
- Clark, P. B. & Wilson, J. Q. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6, 129 – 166.
- Coleman, M. (1994). Women in Educational Mananement in T. Bush and J. WestBurnham Edes). *The Principles of Educational Management*, Longman, Harlow.
- Connel, W. F. (Ed.) (1981). *Asas Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Corbett, H. D. (1982). *Principals' Contributions to Maintaining Change*. Phi Delta Kappan, 64, 190-192.
- Cornett, L. & Gaines, G. (1992). *Focussing on Student Outcomes: Roles for Incentive Programs*. Atlanta: Southern Regional Education Board. (ERIC Reproduction Service No. ED 358058).
- Davis, J.A. (1971). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey Prentice-Hall Inc.
- DeVries, R. dan Colbert, J. (1990). The Los Angeles Experience: Individually Oriented

- Staff Development. In B. Joyce (Ed.), *Changing School Culture Through Staff Development*. Alexandria, VA: ASCD
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Educational Research Service. (1985). *Educator Opinion Poll*. Arlington, VA: Author.
- Egginton, Jeffries dan Kidd-Knights (1988). *State-mandated Tests For Principal - A Growing Trend?* NASSP Bulletin.
- Fisher, R. dan Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin.
- Fox, F.M. (1981). Sex, Salary and Achievement: Reward Dualism In Academics. *Sociology of Education*, Vol. 54, 71 - 83
- Fraser, B. J. dan Fisher, D. J. (1988). Assessing and improving school climate. *Evaluation and Research in Education*, 2, 109 - 122.
- Gallup, A. dan Elman, S. (1988). The 20th Annual Gallup Poll on the Public's Attitudes Toward The Public Schools. *Phi Delta Kappan*, 70, 33-46.
- Georgia State Department of Education (1990). *School-focused Staff Development*

Guide. Atlanta: Author.

- Gilmer, B. Von Haller. (1977). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill Company.
- Goodlad, J. (1984). *A Place Called School: Prospects for the Future*. New York: McGraw Hill.
- Gordon, J. R. (1991). *A Diagnostic Approach To Organizational Behaviour* (3rd. Ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Gray, H. (1989). Gender Considerations in School Management: Masculine and Feminine Leadership Styles, in C. Riches and C. Morgan (Ed.). *Human Resource Manangement in Education*, Open University Press, Milton Keynes.
- Hall, V. (1993). Women in Educational Management: A Review of Research in Britain, in J. Ouston (Ed.). *Women In Educational Management*, Longman, Harlow.
- Halpin, A. (1966). *Theory and Research In Administration*. New York Macmillan.
- Halpin, A. W. dan Croft, D. B. (1966). *The Organizational Climate of Schools Theory and Research in Administration*. New York McMillan Publishing.
- Hamilton, D. (1991). An Alternative To Rational Planning Models. In R. Carlson & G. Awkerman (Eds). *Educational Planning: Concepts, Strategies And Practices*

(pp. 21 – 47). New York: Longman.

Haminah Bt. Lek (1998). *Persepsi Guru Tentang Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran: Kajian di Beberapa Buah Sekolah Menengah di Bahagian Kuching*. UNIMAS.

Hertzberg, F. (1959). *Work And The Nature of Man*. New York: World Publishing Co.

Herzberg, F. et.al. (1959). *Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Hunt, D. W. (1968, October). Teacher Induction: An Opportunity and a Responsibility. *NASSP Bulletin*, 52, 130-135.

Hussein Ahmad (1979). *Achievement, Social Environmental and Background Characteristics in Lower Secondary Schools, Peninsular Malaysia*. Disertasi kedoktoran tidak diterbitkan. California: Universiti Stanford (Palo Alto).

Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hussey, D. (1985). *Introducing Corporate Planning*. Oxford: Pergamon Press.

Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepemimpinan*. Selangor: Kumpulan Budiman.

- Joekel, R. (1994). Nebraska Professional Proficiency Plan. *Design for Leadership: Bulletin of the National Policy Board for Educational Administration*, 5, 5-7.
- Joseph Murphy dan Karen, S. L. (1993). *Reshaping The Principalship*. California: Corwin.
- Juriah et al. (1992). *Aliran Dalam Amalan Pendidikan Menjelang Abad Ke-21*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.
- (1989). *Kepimpinan Profesional Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.
- Kamaruddin dan Hazil (Ed.) (1991). *Kurikulum dan Pengajaran*. Johor: UTM.
- Keith, S. dan Girling R.H. (1991). *Education, Management and Participation: New Directions In Educational Administration*. Boston : Allyn & Bacon.
- Keelers, B.T. & Andrews, J.H.M. (1963). Leader Behaviour of Principals, Staff Morale, and Productivity. *Alberta Journal of Educational Research*, 9, 179-191.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1989). *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- (1991). *Buku panduan Pengurusan Profesional Sekolah Rendah*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan.
- Kohn, A. (1993). Rewards Versus Learning: A Response to Paul Chance. *Phi Delta Kappan*, 74, 783 – 787.
- Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A. dan Hoy, W. K. (1986). Secondary School Climate : A Revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 23, 31 - 48.
- Krejcie R. V. dan Morgan (1970). *Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement*. Pg. 607 – 610.
- Lau Ki Chuan (2000), *Tinjauan Amalan Faktor-faktor Pengurusan Sekolah Berkesan Dalam Menentukan Tahap Pengurusan Sekolah Di Sebuah Sekolah Menengah Dalam Daerah Batu Pahat, Johor*. Disertasi Sarjana, UTM.
- Lee Shok Mee (1995). *Murid Dan Proses Pembelajaran*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Leithwood, K. A. dan Montgomery, D. J. (1986). *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Lezotte, L. (1979). *A Policy Prospectus For Improving Urban Education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 186495).

- Likert, R. (1969). *New Patterns of Management*. New York: McGraw- Hill.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand MacNally.
- Locke, E. A. dan Whitting, R. J. (1974). Sources of Job Satisfaction Among Solid Waste Management Employee. *Journal of Applied Psychology*, 59, 145 - 156.
- Louis, K. dan Smith, B. (1990). Teacher Working Conditions. In P. Reyes (Ed.), *Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance and Productivity* (pp. 23-47). Newbury Park, CA: Sage.
- MacKenzie, D.E. (1983). Research for School Improvement An Appraisal of Some Recent Trends. *Educational Researcher*, 12(4), 5-17.
- Manase, L.A. (1984). Improving Conditons for Principal Effectiveness Policy Implications of Research. *The Elementary School Journal*, 85(3), 439-463.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Millburne, G. Jr, dan Francis, G. J. (1981). All about Job Satisfaction. *Supervisory Management*, 26, 35-43.
- Mc. Laughlin, M. W., Pfeifer, R. S., SwansonOwens, D., & Yee, S. (1986). Why

Teachers Won't Teach. *Phi Delta Kappan*, 67, 420 - 426.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. dan Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493 - 522.

Miles, M., dan Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Mitchell, B. (1990). Children, Youth and Restructured Schools: Views from the Field. In B. Mitchell & L. L. Cunningham (Eds.). *Educational Leadership and Changing Contexts of Families, Communities and Schools* (pp. 52-68). Chicago: The National Society for the Study of Education.

Mohamad Ali Roshidi Bin Ahmad (1998). *Pengaruh Iklim Organisasi ke Atas Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah: Kajian Kes di Daerah Padang Terap, Kedah*. Kuching: UNIMAS.

Mohd Khir Den (1992). *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Penerbit Rancangan Televisyen Pendidikan (Bahagian Teknologi Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia)*. Latihan Ilmiah Sarjana Muda tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Morris, M. B. (1982). *The Public School As Workplace: The Principal As A Key Element in Teacher Satisfaction* (Technical Report No. 32). Los Angeles: University of California, Graduate School of Education.
- Mukhtar bin L.Salleh (1999). *Iklim Organisasi Dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja: Tinjauan Di Enam Buah Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Alor Gajah, Melaka*. Johor: UTM.
- Muffins, L.J. (1989). *Management and Organisational Behavior*. (2nd Ed). U.K.: Pitman Publishing.
- National Center for Education Statistics. (1993). *America's Teachers: Profile of a Profession*. Washington, DC. U.S. Department of Education.
- (1994, January). *Public and Private School Principals: Are There Too Few Women? Issue Brief*, pp.1-2.
- Natriello, G. dan Dornbusch, S. (1980). *Pitfalls in the Evaluation of Teachers by Principals*. Administrator's Notebook, 29, 1-4.
- Neider, L. L. (1980). An Experimental Field Investigation Utilizing an Expentancy Theory View of Participation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 26, 425 - 442.
- Omar Mohd. Hashim (1993). *Pendidikan (Persoalan, Penyelarasan dan Harapan)*.

Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Omardin Ashaari (1996). *Pengurusan Sekolah Suatu Panduan Lengkap*. Utusan.
- Ortiz, F. dan Marshall, C. (1988). Women in Educational Administration. In N. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration* (pp. 123-141). New York: Longman.
- Parkinson et. al. (1998). *Idea-idea Hebat Tentang Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pataniczek, D. & Isaacson, N. S. (1981). The Relationship of Socialization and the Concerns of Beginning Secondary Teachers. *Journal of Teacher Education*, 32, 14-17.
- Pritchard, R. D. dan Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126 - 146.
- Rahimah Haji Ahmad (1981). *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principalship in the Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia*. Disertasi PhD. Tidak diterbitkan: University Southern California.
- Razali Mat Zin (1990). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan.

- Razali Othman (1990). *Satu kajian mengenai iklim sekolah menengah di daerah Temerloh*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan: Universiti Malaya.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications* (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robiah Sidin (1998). *Pemikiran dalam Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Rohaya Ibrahim (1998). *Tinjauan Terhadap Tingkah Laku Kepimpinan Dalam Aspek Perancangan, Penilaian dan Budaya Organisasi Di Kalangan Pengetua dan Guru Besar Di Daerah Kuala Kangsar, Perak*. Tesis Sarjana: UUM.
- Ryan, K., dan Oestreich, D. (1991). *Driving Fear out of the Workplace*. San Francisco: JosseyBass.
- Sabarinah binti Ismail (2000). *Mengenal Pasti Tingkah Laku Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru: Kajian di tiga buah Sek.Men. di Batu Berendam, Melaka*. Disertasi Sarjana, UTM.
- Sergiovani, T.J. (1984). Leadership and excellent in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.
- Seyfarth, J. T. (1996). *Personnel Management For Effective Schools*. USA: Allyn and Bacon.

- Shakeshaft, C. (1987). *Women In Educational Administration*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sidi Gazalba (1981). *Pembimbing Latihan Ilmiah dan Tesis*. Kuala Lumpur: Pustaka Antara.
- Smith, P. C. dan Kendall, L. M. (1963). Retranslative of Expectation: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149 - 155.
- Smith, P., Kendall, L. and Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement A Strategy For The Study of Attitudes*. Chicago : Rand-McNally.
- Smith, H.R. (1980). *Management Making Organisation Perform*. New York : MacMillan Publishing Co., Inc.
- Smith, M. (1982). *Introducing Organisational Behavior*. London: MacMillan Publishers Ltd.
- Sparks, B. (1983). Synthesis of Research on Staff Development for Effective Teaching. *Educational Leadership*, 41, 65-72.
- Stiles, D. G. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Teacher's Job Satisfaction In Gwinett Country Public Schools. Tesis Sarjana, University of Georgia.
- Stringfield, S., Teddlie, C. & Suarez, S. (1986). Classroom Interaction In Effective and

- Ineffective Schools : Preliminary Results from Phase III of The Louisiana School Effectiveness Study. *Journal Of Classroom Interaction*, 20 (2), 31-37.
- Syed Omar Syed Agil Al-Attas. (1995). *Wawasan Pembangunan Negara Tahun 2020*. Kuala Lumpur: Minda
- Sybouts, W. (1992). *Planning in School Administration: A Handbook*. New York: Greenwood.
- Teddlie, C., Kirby, P.C. & Stringfield, S. (1989). Effective Versus Ineffective Schools: Observable Difference in the Classroom. *American Journal Of Education*, 97(3), 221-236.
- T. Subahan Mohd. Meerah et.al (Ed.) (1994). *Pembangunan Sumber Manusia*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tony Bush (1995). *Theories of Educational Manangement*. London: Paul Chapman.
- Toulson, P.Smith M., (1994). *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices*. Public Personnel Management. Fall 94, Vol.23 Issue 3.
- Van Dalen D. B. (1979). *Understanding Educational Research*. New York: Mc Graw Hill.

- Veenman, S. (1984). Perceived Problems of Beginning Teachers. *Review of Educational Research*, 54, 143-178.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom V.H. dan Yetton P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: Pittsburg Press.
- Wallace, M. dan Hall, V. (1994). *Inside the SMT: Teamwork in Secondary School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Wan Azmi Ramli (1994). *Pengurusan Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan.
- Wan Zulkifli Wan Ahmad (1992). *Kepuasan Kerja Pensyarah-pensyarah Maktab Perguruan Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Weber (1971). *Inner City Children Can Be Taught to Read: Four Successful Schools*. Washington, D. C: Council for Basic Education.
- Wendel, F. & Breed, R. (1988, May). Improving the Selection of Principal: An Analysis of The Approaches. *NASSP Bulletin*, 72, 35-38.
- Wilkinson, G. (1986). Strategic Planning In The Voluntary Sector. In J. Gardner, R.

Rachlin, & H. Sweeny (Eds), *Handbook Of Strategic Planning* (25.1 – 25.23)
New York: Wiley.

Yates , D., Jr. (1985). *The Politics of Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yulk, G.A.(1989). *Leadership In Organizations*. 2nd Ed. Englewood Cliffs New Jersey:
Prentice-Hall, Inc.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Fajar
Bakti.

Zainal Abidin Mohamed (1998). *Pengurusan Strategik*. Utusan.